

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan ringkasan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, maka dibuat ringkasan hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti dan Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil</b>
Utami dan Waluyo. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Lohjinawe	Budaya Organisasi, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja	Regresi Kinier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedang dengan angka 0,453.</li> <li>2. Korelasi motivasi terhadap kinerja karyawan rendah dengan angka 0,353.</li> <li>3. Korelasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan rendah dengan angka 0,375.</li> <li>4. Secara simultan, budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
Oktaviani dan Raharjo (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Sumber Rejeki rembang Jawa Tengah	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kinerja	Regresi Kinier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. variabel independen lingkungan kerja dan budaya organisasi berkontribusi dalam mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan sebesar 42,6%.</li> </ol>

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian sekarang adalah

1. Penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Waluyo penelitian pada Koperasi KSP Lohjinawe, penelitian difokuskan pada Budaya Organisasi, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja, Alat analisis yang digunakan adalah korelasi dan Analisis regresi linier Berganda. Penelitian yang dilakukan peneliti adalah lokasi penelitian pada KUD Sumber Makmur Ngantang Malang, penelitian ini difokuskan pada Budaya Organisasi dan Kinerja, alat analisis yang digunakan regresi sederhana dengan menggunakan uji t. Penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah sama sama membahas tentang Budaya Organisasi *dan* Kinerja Karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani dan Raharjo penelitian pada Koperasi Sumber Rejeki rembang Jawa Tengah, penelitian difokuskan pada Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kinerja, Alat analisis yang digunakan adalah korelasi dan Analisis regresi linier Berganda. Penelitian yang dilakukan peneliti adalah lokasi penelitian pada KUD Sumber Makmur Ngantang Malang, penelitian ini difokuskan pada Budaya Organisasi dan Kinerja, alat analisis yang digunakan regresi sederhana dengan menggunakan uji t. Penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah sama sama membahas tentang Budaya Organisasi *dan* Kinerja Karyawan.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2005:9) berpendapat bahwa kinerja sumber daya manusia adalah kinerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun

kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Kusnadi (2002: 264) kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu.

Simamora (2002:327) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran non fisik. Hal ini juga ditegaskan Nawawi (1997:234) bahwa kinerja dengan istilah karya adalah suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material

#### **b. Kriteria Kinerja Yang Baik**

Kusnadi (2002: 267) menjelaskan bahwa kinerja yang baik sebaiknya memiliki karakteristik sebagai berikut

##### **1) Rasional**

Kinerja yang baik seharusnya diterima oleh akal sehat. Tidak ada kinerja yang baik yang tidak rasional.

##### **2) Konsisten**

Kinerja yang baik seharusnya sejalan dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan departemen dan tujuan organisasi.

##### **3) Tepat**

Kinerja yang baik harus dapat dinyatakan secara tepat dan jelas serta tidak menimbulkan kemenduan penafsiran.

## 4) Efisien

Kinerja yang baik sedapat mungkin melalui pengorbanan dana yang minim dengan hasil yang memuaskan.

## 5) Tertantang

Kinerja yang baik sebaiknya memberikan tantangan yang tinggi bagi pelakunya dan diupayakan menjadi motivator yang efektif.

## 6) Terarah

Kinerja yang baik seharusnya terarah kepada suatu tujuan tertentu, dapat melalui garis komando atau lepas.

## 7) Disiplin

Kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi.

## 8) Sistematis

Kinerja sebaiknya dilakukan secara sistematis dan tidak acak.

## 9) Dapat Dicapai

Kinerja yang baik sebaiknya diarahkan dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

## 10) Disepakati

Kinerja yang baik seharusnya disepakati oleh semua pihak yang terkait, baik dari pimpinan puncak sampai kepada pelaksana terendah.

## 11) Terkait dengan waktu

Kinerja yang baik seharusnya dikaitkan dengan waktu yang telah diatur.

## 12) Berorientasi kepada kerjasama kelompok

Kinerja yang baik seharusnya diarahkan kepada kerjasama kelompok. Kinerja kelompok umumnya lebih efektif dan efisien dibandingkan kinerja individu.

### c. Pengukuran Kinerja

Kusnadi (2002: 270) menyatakan bahwa pengukuran kinerja mutlak diperlukan guna memastikan dan menyesuaikan dengan tujuan dan target yang diharapkan. Untuk dapat membuat suatu pengukuran maka manajer atau pimpinan organisasi harus membuat standar. Standar kinerja yang baik seharusnya mencerminkan berbagai posisi sesuai kebutuhan dalam organisasi sehingga dengan adanya standar pengukuran maka akan lebih mudah melakukan korelasi penyimpangan.

Mathis & Jackson (2006:378) menjelaskan bahwa banyak cara yang dilakukan dalam mengukur kinerja karyawan, sebab kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan suatu pekerjaan. Kinerja dapat diukur melalui kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerjasama

Adapun ukuran-ukuran yang dipakai dalam penilaian kinerja seseorang adalah:

#### 1) Kualitas pekerjaan

Kualitas yang dapat dilihat dari hasil kerja, ketepatan, keterampilan, ketelitian, pemahaman dan penguasaan tugas, kedisiplinan, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja



sendiri, tanggung jawab, kecakapan menggunakan peralatan kerja, dan kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

2) Kuantitas pekerjaan

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan termasuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

3) Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat.

4) Kerjasama dengan rekan kerja

Kemampuan bekerjasama didalam kelompok, kemampuan bekerjasama di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.

**d. Aspek-aspek penilaian Kinerja**

Rivai (2006:324) menyatakan bahwa aspek yang di nilai dalam penilaian kinerja adalah:

- 1) Pengetahuan Teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan penelitian yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing bidang operasional perusahaan secara tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.

- 3) Kemampuan Hubungan Interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk berkerjasama dengan orang lain, seperti memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

**e. Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja.**

Menurut Mangkunegara (2005:27), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1) Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jakson (2006:111). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a) Kemampuan mereka
- b) Motivasi
- c) Dukungan yang diterima
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e) Hubungan mereka dengan organisasi

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Defenisi mengenai budaya organisasi yang ada saat ini sudah cukup banyak dan begitu beragam dan tergantung dari mana kita melihatnya. Budaya organisasi merupakan perangkat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya.

Robbins (2003:301) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi menjadi sebuah sistem yang penggabungan pengertian, untuk menyusun kesepakatan di dalam melaksanakan tugas organisasi agar inovatif, antisipasi resiko, teliti terhadap setiap masalah serta agresif didalam melaksanakan tugas organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2003:79) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.



Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Peter F. Drucker dalam Tika (2006 : 4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2003: 305) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

- 1) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu

tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- 3) Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- 4) Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- 5) Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.

- 6) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- 7) Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 8) Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- 9) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif

### c. Fungsi Budaya Organisasi

Tika, (2006 : 14) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi yaitu :

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2) Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- 5) Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- 6) Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.

- 7) Sebagai saran untuk menyelesaikan masalahmasalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, stegmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- 9) Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Robbins (2003:305) mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator utama budaya organisasi, yaitu :



- 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko; Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dalam mengambil resiko.
- 2) Perhatian Kerincian; Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi Hasil; Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi Orang; Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Orientasi Tim; Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan; Sejauh mana orang-orang itu agresif/peduli dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan; Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan

Selain itu Djokosantoso (2005:15) mengemukakan tujuh dimensi budaya yang terdiri atas :

- 1) Konformitas
- 2) Tanggung jawab
- 3) Penghargaan
- 4) Kejelasan
- 5) Kehangatan

6) Kepemimpinan, dan

7) Bakuan mutu

### **3. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Robbins (2003:329) menggambarkan budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan. Para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Menurut Atmosoeparto (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka budaya perusahaan perlu tetap dipelihara keberadaannya, sehingga seluruh karyawan dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah menghasilkan kinerja yang tinggi.

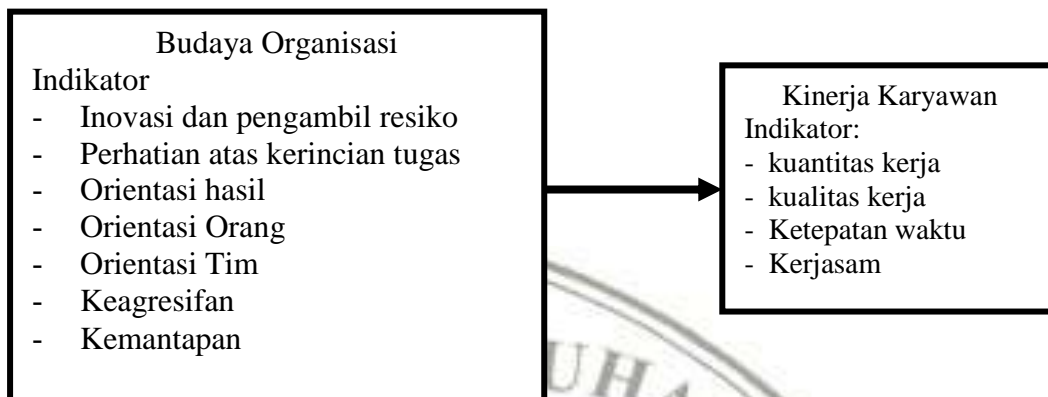
Budaya organisasi memiliki fungsi memberikan identitas organisasi kepada pegawainya, mempromosikan stabilitas sistem sosial serta membentuk perilaku dengan membantu pimpinan merasakan keberadaannya (Robbins, 2003:311). Dengan demikian budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam menentukan perubahan organisasi di mana organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja pegawai di dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya

Peranan budaya organisasi sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berwujud kepada peningkatan kinerja pegawai. Secara tegas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, paling tidak budaya organisasi yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang tak terduga. Hal ini sangat menentukan bagi organisasi dan individu-individu dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dan berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam cara-cara mengelola personil secara internal atau hubungan atasan dengan bawahan

### **C. Kerangka Berfikir**

Berdasarkan landasan teori diatas maka dapatlah disusun suatu kerangka pemikiran sebagai dasar penentu hipotesis seperti gambar berikut

**Gambar.2.1**  
**Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**



Kerangka pikir dapat digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang akan dilakukan dalam pembuatan skripsi. Dalam penelitian ini kerangka pikir disesuaikan dengan maksud penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan gambar diatas maka alur pemikiran dalam penelitian ini adalah Pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu Budaya Organisasi

Robbins (2004:329) menggambarkan budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan. Para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat

Peranan budaya organisasi sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berwujud kepada produktivitas pegawai. Secara tegas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap

kinerja pegawai, paling tidak budaya organisasi yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang tak terduga. Hal ini sangat menentukan bagi organisasi dan individu-individu dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dan berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam cara-cara mengelola personil secara internal atau hubungan atasan dengan bawahan

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.

Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan Robbins (2004:60) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.



#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat (Sugiyono : 2008:96).

1. Berdasarkan hasil penelitian Raharjo dan Oktaviani Novianto (2015) yang menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan , maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut, yaitu: ” Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KUD Sumber Makmur Ngantang Malang”

